

실험성과 국제성 지닌 복합문화공간으로서의 문화적 거점구축을 향하여

유재봉 마로니에미술관장

culture | art

문예진흥기금으로 운영된다는 점에서 마로니에미술관의 공공성 확보는 중요한 사항이다. 이에 관람객 개발과 확보를 위한 교육 및 다양한 문화프로그램운영, 관객 참여 프로그램기획, 전시기획에서의 전문성 확보 등을 통해 관료적 운영체제나 방식을 극복할 수 있어야 한다.

마로니에미술관의 운영실태

개관 이래 문예진흥원 마로니에미술관(이하 마로니에미술관)은 그간 시중 대관료의 1/4 수준이라는 저렴한 대관료를 기초로 국내미술 전시공간의 절대적 부족 현상을 해소하는 데 기여하여 왔고, 역량 있는 미술작가에게 저렴한 대관료로 양질의 전시공간을 제공하는 간접지원시설로의 기능 수행을 주된 목적으로 하여 운영되어 왔다. 1990년대 후반부터 각종 국·공립 및 기업 문화재단 운영 미술관과 사설 갤러리, 대안공간 등 다양한 유형의 전시공간이 확충됨에 따라 국내미술 전시공간의 절대적 부족 현상이 해소되는 등 국내 미술계의 환경이 변화되었다. 이와 함께 미술관 운영의 경영 마인드 도입 필요성 등이 요구되면서 단순한 간접지원시설로서의 기능 수행만으로는 미술관 운영의 실효성과 타당성을 확보함에 한계를 보여 왔다.

이에 변화하는 미술문화 환경에 탄력적으로 대응하는 한편 간접지원시설로서의 한계를 극복하고 미술관 운영의 정체성을 재확립하는 것이 선결과제였기 때문에 마로니에미술관에서는 2000년대 들어서면서 미술계의 변화적 상황 속에 타 공공 미술관과 차별화되고 시대를 선취해 나아가야 할 좌표를 가늠하기 위해서 끊임없는 전략수립을 통해 진화를 모색하여 왔다.

미술관운영개선안(2000년) 그리고 문예진흥원 중장기발전계획(2001년), 외부전문기관에 의뢰·추진하여 보다 완성도가 높은 '마로니에미술관 및 인사미술공간 중장기발전방안 연구' (2004년 4월)를 수립하기에 이르렀다. 이는 미술관 직원들이 그간 공공미술관으로서의 위상과 새로운 정체성 확립을 위해 투쟁하여 온 결실들이라고 해도 무방할 것이다.

수십 차례의 회의를 거치면서 의견들을 충분히 개진하고 심혈을 기울여 나오

게 된 동 연구보고서는 2차례의 전략수립의 토대 위에서 미술관 내부직원들이 운영을 하면서 겪었던 미술관의 장 단점, 극복되고 개선되어야 할 점과 전문가들이 바라보는 객관적인 시각을 종합하여 외부 전문기관에 의해 집중력 있게 그려내고 있다.

또한 문화관광부의 2004년 새 예술정책, 한국문화예술진흥원(이하 문예진흥원)의 위원회로의 전환, 기초예술의 본산으로서의 문예진흥원의 위상 등 현재의 문화적 상황을 충분히 고려하고 있다. 개관 이래 1990년대 말까지 끌고 왔던 전통적 장르개념으로서의 미술(Fine Arts) 전 시공간 개념을 탈피하고 장르 통합과 분화, 탈장르 등 장르 해체 현상과 표현 매체의 다기능·첨단화, 테크놀로지의 확장·발전 양상에 능동적으로 반응하고 미술, 전시예술은 물론 사회문화적 현상으로써 시각문화(Visual Culture)를 아우르는 문화적 거점 공간화를 궁극적인 지향점으로 하고 있다.

동 보고서가 위원회 전환을 겨냥하여 준비되어진 것이기 때문에 크게 미술관 체제를 바꾸지 않는 한 향후 2~3년간은 텍스트로 활용하여 운영하고, 그간의 운영 성과를 통해 변화된 환경에 부합되는 전략계획을 재수립하여 전개하는 것이 보고서를 만든 취지에 비추어 바람직할 것이다.

그러므로 마로니에미술관의 장단기 발전계획은 동 보고서를 요약·발췌하여 소개하는 것으로 하고, 현재 쟁점화되고 있는 미술관 운영의 주체와 관련하여 부설하고자 한다.

미술관 운영을 위한 상위개념

미술관의 새로운 성격과 방향 설정을 위한 전제로서 '자율성, 실험성, 유연성, 전문성, 국제성, 커뮤니티'를 제시하고 있다. '자율성'은 재정, 행정, 조직 운영 등의 높은 수준의 자율성을 통한 프로그램의 전문성을 제고함과 함께 현대예술센터로서의 위상 확립과 타 공립미술관과의 차별화 전략의 열쇠로 지적된다. '실험성'의 경우 미술관이 동시대 창작활동의 실험실로서의 기능과 문예진흥기금을 통한 창작활동 지원 프로그램의 개발과 실현을 위한 실천적 의미를 갖는다. '유연성'을 통해 전통적 장르 개념으로서 미술의 영역을 탈피하여 사진, 영상, 디자인, 만화, 애니메이션 등 시각문화 전반을 아우르며 복합적인

현대문화의 다양한 이슈에 주목한다. '전문성'은 기획과 경영, 프로그램 개발 및 합리적 운영 등 미술관 운영의 내적 영역은 물론 교육과 홍보·마케팅 등 퍼블릭의 능동적 참여를 이끌어내는 매개영역에 이르기까지를 포괄한다. '국제성'을 통해 한국 현대미술계의 국제화를 주도하는 교두보로서 전방위적 국제교류 추진 및 한국 현대미술의 국제적 위상 확립에 주력한다. '커뮤니티' 개념은 미술관의 매개개념 실천을 위한 중요한 미션으로 미술관의 지역적 환경을 '커뮤니티 활동'의 맥락에서 전략화한다.

마로니에미술관의 새로운 성격과 방향

상기와 같은 철학적 기반 위에서 미술관 주요 성격과 방향을 간추려 보면 다음과 같은데 이는 상기의 미술관의 이념을 실현시키는 주요한 방향이라고 할 수 있다.

공립미술관으로서의 새로운 위상정립

문예진흥기금으로 운영된다는 점에서 마로니에미술관의 공공성 확보는 중요한 사항이다. 이에 관람객 개발과 확보를 위한 교육 및 다양한 문화프로그램운영, 관객참여 프로그램기획, 전시기획에서의 전문성 확보 등을 통해 관료적 운영체제나 방식을 극복할 수 있어야 한다.

복합문화공간으로서의 역할과 모델

마로니에미술관은 현대 사회의 다양한 시각문화의 맥락을 담아내기 위해 탈장르의 복합문화적인 성격과 프로그램을 실시한다.

신진작가 발굴과 실험성을 중시하는 전시문화공간

신진작가의 개념은 연령보다는 작가 발굴의 비평적인 의미를 강화한다는 개념으로 사용되어야 한다.

미술관 활성화 실현을 위한 교육프로그램 개발

관람객 개발과 전문인력 강화 그리고 창작활성화에 영향을 줄 수 있는 다양한 교육프로그램이 개발되어야 한다.

소장품 및 정보화, 조직, 인력에서의 새로운 차원모색

미술관 경영에서의 전문성을 확보하는 일의 근간은 인력 확충에 있으며 학예직 인원의 대폭적인 확대가 있어야 할 것이다.

마로니에미술관은 그간 시중 대관료의 1/4 수준의 저렴한 대관료로 국내미술 전시공간의 절대적 부족 현상을 해소하는 데 기여하여 왔고, 역량 있는 미술작가에게 저렴한 대관료로 양질의 전시공간을 제공하는 간접지원시설로의 기능 수행을 주된 목적으로 하여 운영되어 왔다.

Fine Arts

세계 권역별 교류거점 및 국제교류협력채널 구축

마로니에미술관의 경쟁력 가운데 국제교류를 통한 위상 강화는 매우 중요한 요소인데 그중에서도 세계를 권역별로 하여 일관성과 지속성을 갖기 위해 협력채널구축을 목표로 확장된 국제교류를 진행할 필요가 있다.

커뮤니티 프로그램 개발과 수행

커뮤니티 문화형성을 목표로 대화형·참여형의 프로그램을 개발하고 이를 마로니에미술관의 새로운 성격으로 제시하여야 한다

주요 실천전략(전시활동 프로그램 중심으로)

전시장 운영 현황

마로니에미술관 전시장 운영은 주로 대관체제로 운영되어 오다가 '2001년 중장기발전계획'의 실천 일환으로 2004년부터 대관전시를 폐지하고 기획전 운영체제로 모두 바꾸었다. 그간 대관전 운영 속에 함께 해왔던 기획전은 1990년 중반부터 '지역작가 초대전, 신세대작가 초대전, 중진작가 초대전, 대표작가 초대전' 등으로 비교적 꾸준히 진행되었다. 소장품을 활용한 연 1회 정도의 지역순회전이 있었고 국제교류전시도 연 1회 정도 국내전과 해외전을 개최해 왔다.

단기 계획

2004년부터 자체기획전 전면시행에 따라 기획전시프로그램이 자체 전문 큐레이터들에 의해서 추진되고 있다. 2건의 주제기획전과 4~5건의 기획초대전, 4건의 기획초대전, 2~3건의 발굴기획지원전, 1건의 대표작가 초대전 등

이 진행되고 있으며 이를 2006년까지 유사 구도로 지속시킴으로써 마로니에미술관의 중장기 비전을 예고하는 과도기적인 이미지를 확보한 후 2007년부터 중장기 전시 프로그램을 새롭게 구성하여 추진할 예정이다.

중장기 계획(2007년 이후)

기획전시에 있어서 중장기 계획으로는 다음과 같은 전시 기획들이 반영되도록 한다.

- 하이퀄리티의 전문기획력 강화
- 학예실 인원을 대폭적으로 보강하여 전문성 강화에 노력하며 이에 따라 한국 현대미술의 흐름을 재해석하고 현자의 동향을 능동적으로 반영하며 예술의 새로운 조류를 분석·수용할 수 있는 역량을 키운다.
- 동시대 국제비평 및 담론분석수용 역량강화
- 하이퀄리티를 위한 전문기획력을 바탕으로 하여 동시대 문화조류의 비평적 입장을 제안하고 문화적 담론 생산을 주도하여 마로니에미술관의 정체성을 정립한다.
- 신진작가 발굴의 발판 및 견인차 기능
- 국제레지던스를 통한 현장작업 및 제작지원 프로그램 강화
- 장기계획으로 현 예총회관 이전을 전제로 한 국제교류 레지던스 프로그램을 마련하고 그것을 마로니에미술관 전시프로그램에 반영토록 한다.

위원회 전환과 관련하여 고려되어야 할 사항

최근 마로니에미술관을 둘러싼 논의 중 중요한 쟁점의 하나는 마로니에미술관의 운영주체와 관련하여 과연 문예진흥기금사업의 일환으로 문화예술위원회(이하 위원회)



왼쪽 오른쪽 · 마로니에미술관 전시장

에서 직접 운영함이 바람직한 것인가에 대한 논쟁이다. 이는 위원회로부터 마로니에미술관의 분리·독립운영을 전제로 제기되는 문제라 볼 수 있다. 이와 관련하여 몇 가지 논점을 짚어보는 것이 좋을 듯하다.

미술관 운영과 재정자립도

공공재의 성격을 지니고 있는 문화예술을 시장의 수요공급 메커니즘에 맡길 경우 공급 측면에서 생산비용 중 고정비용이 차지하는 비용이 상대적으로 큼으로 해서 생산비용이 높게 드는 반면(마로니에미술관 주제기획전 예산 1억 원 소요) 문화예술의 수요가 예측적 경험, 교육 등을 통해서 얻게 되는 기호에 영향을 받기 때문에 정보 부족으로 인한 수요 부족 현상이 발생하게 되는데 (난해한 현대미술을 다루고 있는 미술관의 경우는 더욱 심하다고 볼 수 있음) 높은 생산비용과 적은 수요는 시장실패의 요인이 된다. 즉 문화예술을 시장기능에 맡기게 되는 경우 자원의 최적배분이 이루어지지 않는다는 것이다.

이와 같은 시장실패를 보완하기 위해 미술관을 공적영역에서 간접지원시설로서 적자운영을 하여 메우든가 아니면 민간영역에서 맡을 경우 적자운영만큼 대폭적인 지원을 하는 방안이 있을 수 있다. 이와 같은 공적영역의 시장개입은 중국에 가서는 문화예술의 향유를 위해서 문화소비자가 지불해야 할 가격이 낮아지게 되고 이로써 상대적으로 소득이 적은 층과의 문화 격차 해소의 효과를 가져오게 되는 것이다.

그러나 시장실패를 극복하고 자본주의의 불균형을 타개하기 위해서 나타난 복지국가는 운영상의 한계에 부딪혔고, 그 대안으로 다시금 시장의 기능에 맡겨버리는 신자

유주의가 등장한다. 이는 1980~90년대부터 서구로부터 불기 시작하였다. 우리는 IMF 이후 온갖 영역에서 시장의 기능에 맡겨버리는 흐름에 모두 동참하게 되는 분위기다. 고비용과 저수요의 한계 위에서 누군가의 도움 없이는 버티기 힘든 문화예술계도 이 신자유주의의 유행(?)과 압력에 끌리어 가고 있는 것이다.

이러한 기저하에서 나온 것이 시장 메커니즘에 기울어지는 공공문화시설의 재정자립도의 제고일 것이다. 마로니에미술관 3층에는 수익성이 꽤나 높은 어린이 미술교육프로그램인 '발자국 소리가 큰 아이들'을 운영하고 있다. 그리고 금년부터 전시장 입장료를 인상하였다. 전부 재정자립도를 고려하여 운영되고 있는 것들이다. 미술관의 전문성 제고를 더 높이 고려하였다면 과연 사업선택의 우선순위를 '어린이 교육'에 두었을 것인가. 수익성 측면을 고려하지 않았다면 입장료를 낮게 잡을 수도 있었고 그러면 더 많은 사람들이 관람하지 않았겠는가. 재정자립도가 가지고 오는 전문성의 약화, 분배적 정의실현의 역행이라는 바람직하지 못한 측면이 깃들여 있다고 볼 수도 있다.

재정자립을 위한 분리독립운영

문화예술공간에 있어서 재정자립도 제고는 그 수익성보다는 방만한 경영의 균살빠기에 더 노력을 기울여야 마땅할 것이다. 왜냐하면 상기처럼 수익성을 올리기 위해서는 부대프로그램의 운영을 통해 또는 높은 공급가격 책정을 통해 이루어질 수 있는데 이는 전문화로 향한 집중력을 떨어뜨리고 분배적 정의에 배치될 우려가 있기 때문이다. 현재 마로니에미술관은 관장을 포함하여 3명의 행정인원

최근 마로니에미술관을 둘러싼 논의 중 중요한 쟁점의 하나는 마로니에미술관의 운영 주체와 관련하여 과연 문예진흥기금사업의 일환으로 문화예술위원회에서 직접 운영함이 바람직한 것인가에 대한 논쟁이다. 이는 위원회로부터 마로니에미술관의 분리·독립운영을 전제로 제기되는 문제라 볼 수 있다.

Policy Mix

과 3명의 큐레이터, 3명의 관련전문가를 합쳐 총 9명으로 구성되어 있다. 직제는 문예진흥원의 한 부서로 운영되고 있는 것이다.

그러나 민간위탁 또는 다른 형태의 분리독립을 추진할 경우 문제는 달라질 것이다. 기관장 및 그 책임과 권한이 부여되는 하부직제의 포진, 총무, 기획, 건물유지관리 등 별도의 기관운영상의 고정비용의 커다란 상승을 가져오게 될 것이다. 지출대비 수입으로 나타나는 재정자립도의 유지를 위해서는 미술관 운영의 상업화로 넘어갈 가능성이 있으며 그럴 경우 공공미술관의 원래의 취지에 반하는 것이다.

이와 같이 미술관 운영에 있어 재정자립도와 재원운영의 효율성 제고 위주의 분리독립 운영논의는 그것이 가져올 수 있는 공공성 훼손과 경영 효율성의 왜곡 현상 등에 대한 우려로, 문화예술계는 물론 일반 국민들로부터도 정서적 지지를 얻는 데에는 한계가 있을 것이다.



마로니에미술관 국제교류전 전시장 내부 - 여러가지 설치미술, 퍼포먼스 자료, 사진 등으로 전시되어 있다.

전문성 제고를 위한 분리독립 운영

또한 최근 논의되고 있는 쟁점 중의 또 하나는 미술관 운영의 현장성과 전문성 제고를 위한 분리독립 운영인데, 이는 일정 부분 타당성을 인정받고 있다. 그러나 결론적으로 말하면 미술관 운영의 현장성과 전문성을 제고하는 방안은 그 운영 주체가 어디인가에 있는 것이 아니며, 현장성과 전문성이 미술관 운영의 방향성과 효과성에 대한 가치판단의 유일한 기준도 아니라는 것이다. 물론 미술관 운영뿐 아니라 모든 분야에 있어 사업운영의 방향성을 정립하고 효과성을 높이기 위해서는 현장성과 전문성이 주요한 요소이기는 하나 이를 위해서는 지원정책의 수립과 집행의 안정성·전문성, 정책적 연계(Policy Mix) 등을 통한 시너지 효과의 극대화를 위한 수단의 확보 등이 담보됨을 전제로 하여야 할 것이다.

그런 면에서 볼 때 현행 문예진흥기금사업의 일환으로 운영되는 마로니에미술관은 단순한 전시공간 차원이 아닌 '시각문화의 거점 문화공간화'와 '미래지향적 복합미술지원센터'로 설정함에 따라 향후 문예진흥기금사업 내에서 미술관 운영이 차지하는 비중은 더욱 확대될 것이며 프로그램의 상호 연계성은 한층 강화될 것으로 예상된다.

전문성 제고를 위한 책임경영

이는 분리 독립하기보다는 문화예술위원회와 연계는 갖되 개방형 책임경영 체제로 운영을 모색하는 방안이다. 참여정부에 들어와서는 이미 외부 인사를 영입하여 개방형 체제로의 운영을 실시하고 있다. 이는 정부실패와 시장실패를 극복하기 위한 방안으로 시민단체들 즉 제3의 섹터등장을 통해 거버넌스 운영체제로의 전환과 그 궤를



마로니에미술관 외부에 설치된 작품

같이하는 움직임으로, 또한 관료적인 통치시대로부터 기업과 시민그룹들과 함께 '협의를 조정'의 패러다임으로의 전환이라고 할 수 있다. 상하의 위계질서가 뚜렷한 관료제가 지니고 있는 경영의 비효율성을 극복해 보겠다는 시도일 것이다. 기업층이 갖고 있는 시장기능의 작동 속에서 얻게 된 사업의 효율성 추구역량 또는 시민사회에서 갖게 된 현장의 전문 정보력을 정부 내에 확보하자는 데 있는 것이다.

정부와는 달리 문예진흥원의 위원회 전환은 이제 주변의 시민사회와 대치되는 문화예술계에서 위원들과 소위원들이 대거 진입하여 현장의 정보력을 가지고 '협의를 조정'을 통해 의사결정을 하는 운영의 주체로서 활동하게 될 것이다. 이는 정부 내에 1% 이내의 외부인사들이 영입되는 것과는 비교도 안 될 슈퍼급 개방형 운영이라 할

수 있다. 문예진흥원의 독임제 구도에서의 의사결정 시스템일 경우 내부직원 및 외부인사를 대상으로 공모제를 통해 미술관 책임경영(이럴 경우도 상기에서 논한 책임시스템 구축에 필요한 고정비용 상승이 예상됨) 체제로의 전환은 미술관 경영마인드 도입 차원에서 설득력을 갖는다.

그러나 위원회 전환 운영에 따라 거버넌스적인 협의와 조정이라는 의사결정 시스템으로 성격이 변화될 경우 민간참여와 현장정보의 대거유입이 전개되면 마로니에미술관은 새로운 생명체로 달라지리라 예견된다. 여기에는 발생할 수도 있는 무수한 잠재적 미래 상황이 있음을 내포한다. 미래에 대한 불확실성이 제거되지 않은 상황에서 개방형 공모제 도입이라는 미술관의 향방을 결정짓는 성급한 정책결정은 합리적인 결론을 내리기에 현재 보유하고 있는 정보의 양이 너무나 적다는 것이 문제이다. 🐼